



 21.05.25

 Osservatorio HR Innovation Practice

## ***Mercato del lavoro e nuove generazioni***

Martina Mauri  
Direttrice della Ricerca

[martina.mauri@polimi.it](mailto:martina.mauri@polimi.it)

## Gli **Osservatori Digital Innovation** e l'**Osservatorio HR Innovation Practice**



- Le **sfide del mercato del lavoro**: trend e fenomeni di discontinuità
- La **Generazione Z** come portatrice di **nuovi valori**
- Conclusioni

# Sviluppare una cultura dell'innovazione in ambito HR e diffondere conoscenza delle opportunità offerte dal digitale

- Favorire **l'innovazione** attraverso **l'incontro e il confronto** in un contesto **pre-competitivo**
- Essere un **punto di riferimento** per le organizzazioni e per le istituzioni
- **Comunicare e diffondere** la conoscenza sui temi di innovazione HR presso Direzioni HR con diversi canali



## □ Gli **Osservatori Digital Innovation** e l'**Osservatorio HR Innovation Practice**

□ Le **sfide del mercato del lavoro**: trend e fenomeni di discontinuità

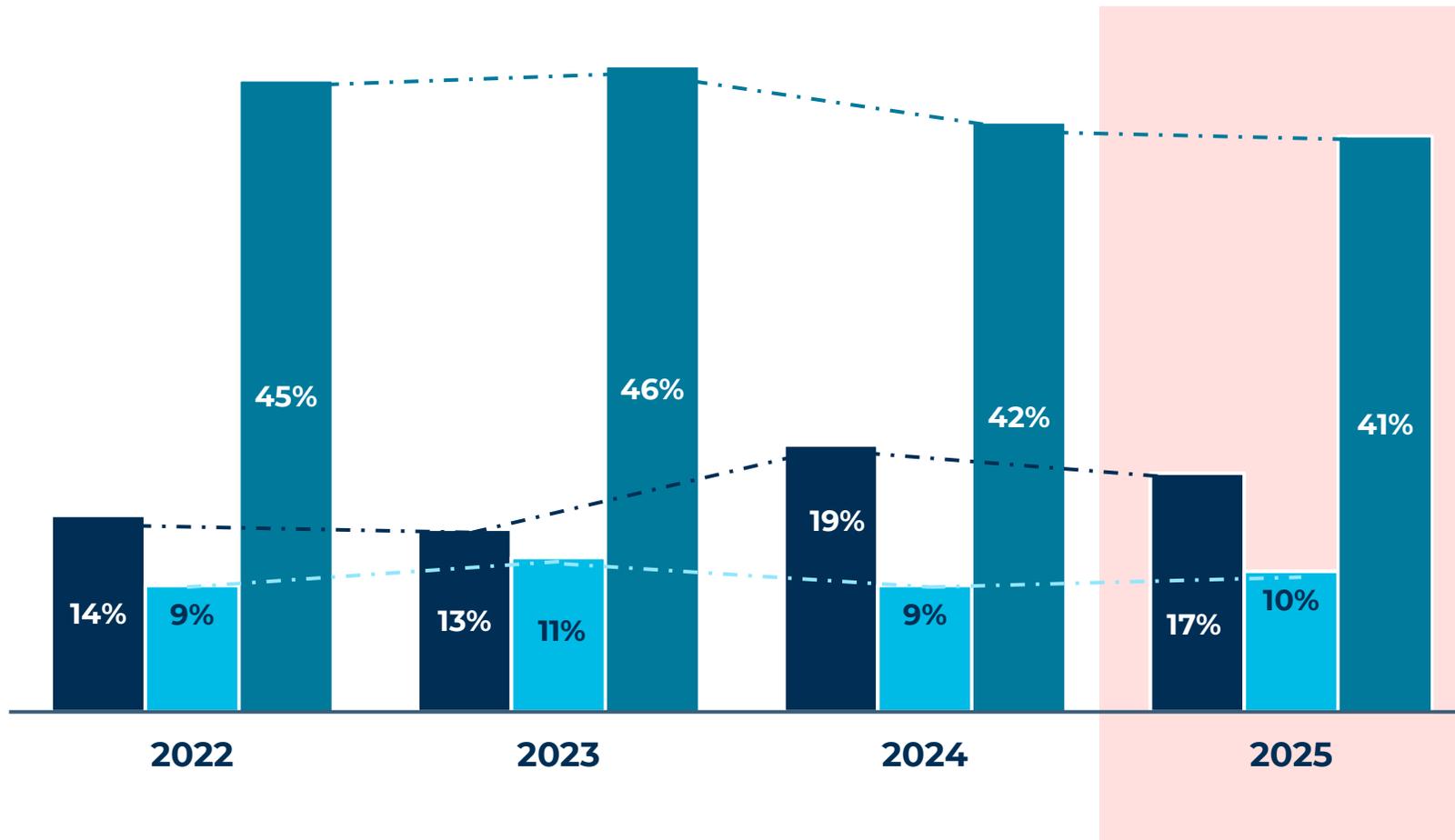


□ La **Generazione Z** come portatrice di **nuovi valori**

□ Conclusioni

Da diversi anni, il **mercato del lavoro** internazionale è scosso da alcuni **fenomeni**

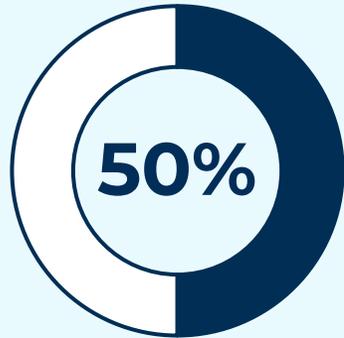
Da diversi anni, il **mercato del lavoro** internazionale è scosso da alcuni **fenomeni**



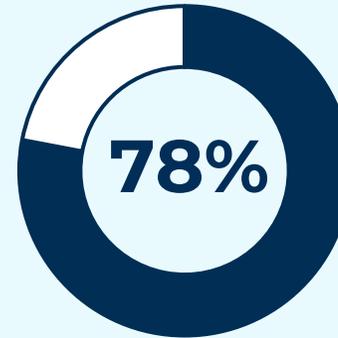
 **DIMISSIONI VOLONTARIE**  
% di persone che hanno cambiato lavoro o lo vorrebbero fare

 **BENESSERE**  
% di persone che stanno bene (sociale, relazionale, fisico)

 **ENGAGEMENT**  
% di persone pienamente ingaggiate



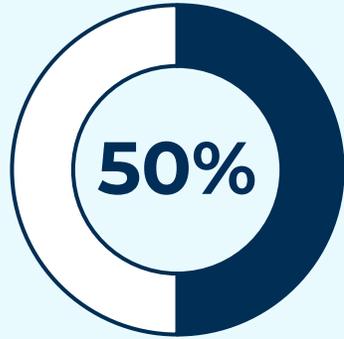
Prevede una **crescita** di organico nel 2025



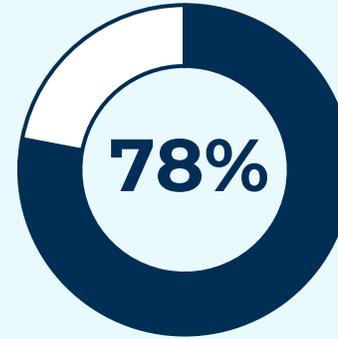
Ha **difficoltà ad assumere** nuovo personale

Per il **45%** delle organizzazioni tale difficoltà è **cresciuta rispetto al passato**

## TALENT SHORTAGE



Prevede una **crescita** di organico nel 2025



Ha **difficoltà ad assumere** nuovo personale

Per il **45%** delle organizzazioni tale difficoltà **è cresciuta rispetto al passato**

### LE CAUSE

#### SKILL MISMATCH



**57%**

**Competenze tecniche**

**Aumento dei rifiuti delle offerte di lavoro**

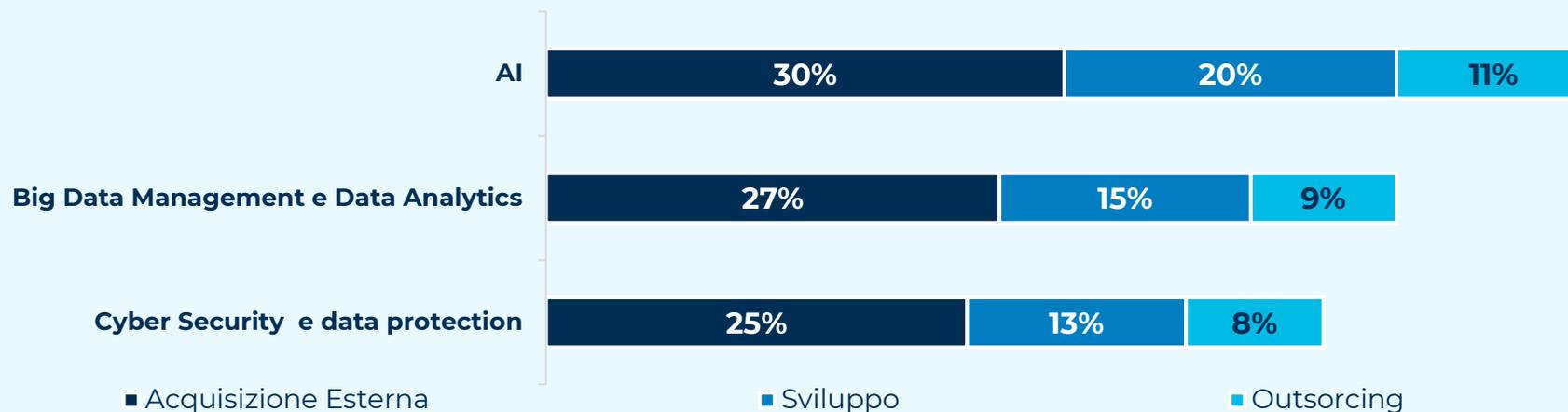
#### ATTRATTIVITÀ

**37%**





## 1 posizione aperta su 4 è un profilo digitale



### LE CAUSE

#### SKILL MISMATCH



57%

Competenze tecniche

#### ATTRATTIVITÀ

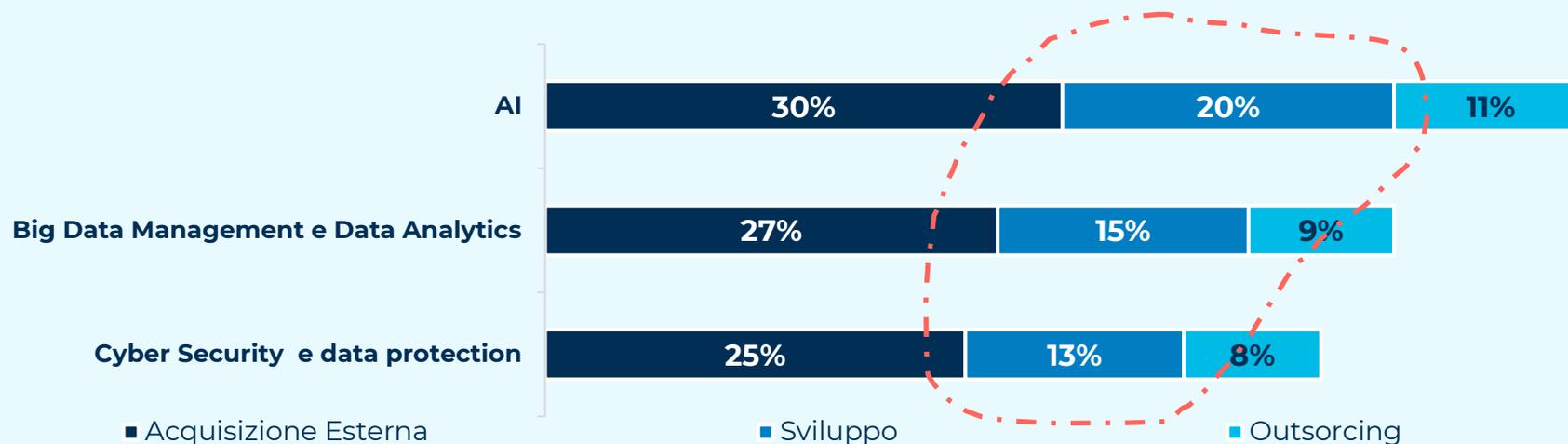
Aumento dei rifiuti delle offerte di lavoro

37%





## 1 posizione aperta su 4 è un profilo digitale



### LE CAUSE

#### SKILL MISMATCH



57%

Competenze tecniche

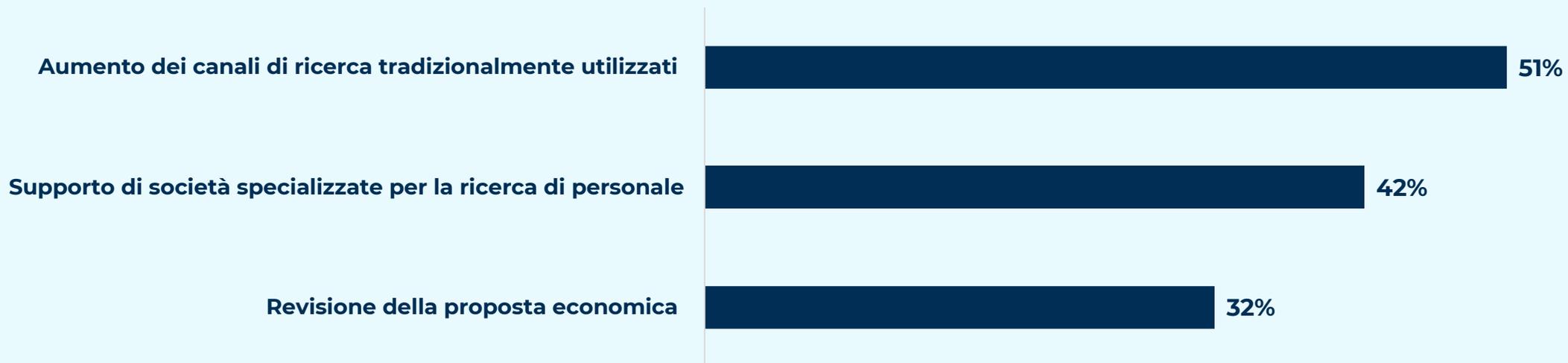
#### ATTRATTIVITÀ

Aumento dei rifiuti delle offerte di lavoro

37%

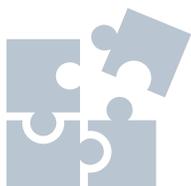


## TOP 3 AZIONI PER TROVARE PIÙ CANDIDATI



### LE CAUSE

#### SKILL MISMATCH



57%

Competenze tecniche

#### ATTRATTIVITÀ

Aumento dei rifiuti delle offerte di lavoro

37%

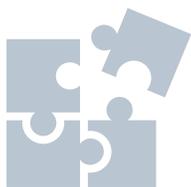


## TOP 3 AZIONI PER TROVARE PIÙ CANDIDATI



### LE CAUSE

#### SKILL MISMATCH



57%

Competenze tecniche

#### ATTRATTIVITÀ

Aumento dei rifiuti delle offerte di lavoro

37%



- ❑ Gli **Osservatori Digital Innovation** e l'**Osservatorio HR Innovation Practice**
- ❑ Le **sfide del mercato del lavoro**: trend e fenomeni di discontinuità
- ❑ La **Generazione Z** come portatrice di **nuovi valori**
- ❑ Conclusioni



## La raccolta dei dati

I dati sono stati raccolti raccogliendo attraverso due metodi di ricerca principali:

- **Interviste:** abbiamo intervistato **31 giovani universitari** appartenenti alla Generazione Z, chiedendo loro percezioni, aspettative, paure, e desideri rispetto al mondo del lavoro.

*Il campione comprende studenti di diverse università (i.e. Politecnico di Milano, Statale, Bicocca) ed indirizzi (i.e. Management, Aerospaziale, Meccanica, Filosofia, Comunicazione, Giurisprudenza, etc.)*

- **Focus Group:** abbiamo organizzato dei gruppi di discussione con **oltre 100 giovani** provenienti da diversi **scuole superiori** italiane.

*Il campione comprende studenti di diverse scuole (i.e. Licei, Istituti Tecnici) ed indirizzi (i.e. Linguistico, Geometra, Marketing, Finanza, Contabile, Turismo)*



## La raccolta dei dati

I dati sono stati raccolti raccogliendo attraverso due metodi di ricerca principali:

- **Interviste:** abbiamo intervistato **31 giovani universitari** appartenenti alla Generazione Z, chiedendo loro percezioni, aspettative, paure, e desideri rispetto al mondo del lavoro.

*Il campione comprende studenti di diverse università (i.e. Politecnico di Milano, Statale, Bicocca) ed indirizzi (i.e. Management, Aerospaziale, Meccanica, Filosofia, Comunicazione, Giurisprudenza, etc.)*

- **Focus Group:** abbiamo organizzato dei gruppi di discussione con **oltre 100 giovani** provenienti da diversi **scuole superiori** italiane.

*Il campione comprende studenti di diverse scuole (i.e. Licei, Istituti Tecnici) ed indirizzi (i.e. Linguistico, Geometra, Marketing, Finanza, Contabile, Turismo)*

## L'analisi dei dati

Le interviste registrate e trascritte sono state analizzate attraverso:

- **Coding:** le **parole**, i **concetti**, e i **temi ricorrenti** all'interno sono state estrapolate dalle trascrizione delle interviste e delle discussioni.

*Il coding viene fatto a livello qualitativo dai ricercatori, supportati da strumenti di AI e di analisi del testo (i.e. Natural Language Processing).*





**La motivazione e la soddisfazione derivano dallo svolgimento del lavoro e non da fattori esterni. Sono valori legati ad obiettivi di auto-realizzazione che il lavoro stesso consente di raggiungere**

*Fonte della motivazione*

## INTRINSECA

Valori legati alla natura del lavoro stesso e alla realizzazione personale

## ESTRINSECA

Valori legati a benefici esterni al lavoro

*Orientamento del valore*

## SOCIALE

Valori legati alle relazioni e alla società (Self-Transcendence)

## INDIVIDUALE

Valori legati allo sviluppo e agli obiettivi personali (Self-Enhancement)



**Legati a obiettivi e motivazioni che coinvolgono il desiderio di contribuire al benessere degli altri, di costruire relazioni significative o di generare un impatto positivo nella società**

## SOCIALE

Valori legati alle relazioni e alla società (Self-Transcendence)

Fonte della motivazione

## INTRINSECA

Valori legati alla natura del lavoro stesso e alla realizzazione personale

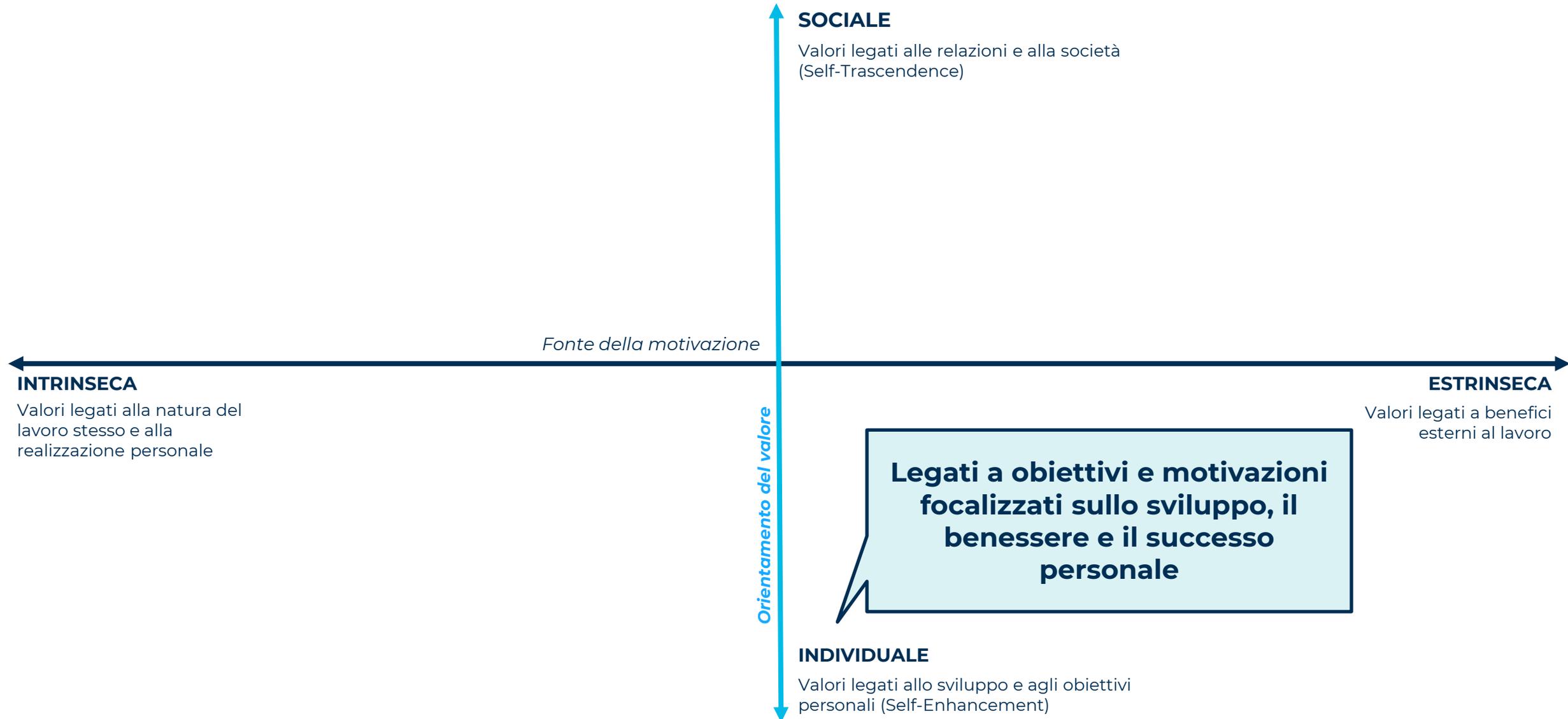
## ESTRINSECA

Valori legati a benefici esterni al lavoro

Orientamento del valore

## INDIVIDUALE

Valori legati allo sviluppo e agli obiettivi personali (Self-Enhancement)







**Il lavoro è SOLO una delle fonti di auto-realizzazione e soddisfazione personale, che deve lasciare spazio per altre passioni**

Emerge un approccio di ***work life separation***



«Bisogna **dare dei confini**, cioè dei limiti del dire ok, in quel momento torno a casa, basta, non ci sono più. Quindi non deve esserci sia da parte tua di dare troppa disponibilità, sia da parte loro di chiederti quando non è il momento.»

«Voglio in lavoro che non mi definisca al cento per cento e che **mi dia l'opportunità di comunque avere spazio per altre cose nella vita**»

«È importante avere un **giusto rapporto tra ore lavorative e ore di tempo libero**, perché comunque è fondamentale avere degli hobby o comunque delle passioni che vanno coltivate»

Equilibrio vita lavorativa –  
privata diventa un  
**valore intrinseco**,  
ovvero un elemento  
abilitante della propria  
**auto-realizzazione**



«Personalmente vedo fare **carriera** come arrivare a un punto del tuo percorso lavorativo in cui riesci a conciliare il lavoro con una passione che puoi avere e riuscire a bilanciare le tue cose, sia applicare le tue passioni nel lavoro, sia poter perseguire le tue passioni al di fuori del lavoro»

«La mia **ambizione** è di trovare un ottimo work-life balance, nel senso che io mi ritengo una persona come tutti, sono un universo con le mie passioni e vorrei, sì, lavorare, ma non rendere la mia professione il 100% della mia vita. E quindi dedicarmi alle mie passioni, all'arte e quello che mi fa stare bene psicologicamente»

Quali sono le tue **principali preoccupazioni** legate al mondo del lavoro? «Di vivere per il lavoro, capito? **Che il lavoro sia la mia unica preoccupazione**, la mia unica»



Il lavoro non è più visto come qualcosa di necessario per sopravvivere o mantenere la famiglia



C'è una ricerca di **SENSO e dell'IMPATTO del lavoro**, faccio qualcosa che mi piace (contenuto) e che ha un impatto sull'ambiente e/o sulla società

«Adesso penso che ci sia ancora di più **la ricerca del posto che veramente ti interessa**, del lavoro che ti interessa quando prima probabilmente si lavorava per fare i soldi»

«Sicuramente le tematiche trattate devono essere affini con i miei interessi. Quindi sarei disposto **a rifiutare un'offerta di lavoro con un salario più alto se ciò andasse a snaturare il percorso di studi**»

«Non mi piacerebbe che mi venisse detto devi fare questo e stop, **mi piace pensare di capire il contributo che do a un'azienda al di là del mero lavoro, capire un obiettivo più grande**. Ecco, cioè essere in linea con i valori dell'azienda anche è una cosa che mi porta cioè a dar di più.

«Voglio fare un qualcosa che **possa portare alla lunga un impatto positivo diciamo sul mondo**, perché secondo me è il principale veicolo che ti può portare alla soddisfazione personale



**SANO** è una delle parole ricorrenti nelle interviste rispetto all'**ambiente di lavoro** in relazione a:

- *Relazioni sociali*
- *Carichi di lavoro*
- *Clima aziendale che deve essere:*
  - *Aperto alla collaborazione*
  - *Rispettoso*
  - *Inclusivo*



«Secondo me un **ambiente di lavoro** che si può dire **sano** o comunque nel quale si può essere te stesso e ci si può sentire a proprio agio, secondo me è la cosa più importante»

«Importanza è sempre più sull'ambiente, cioè che ci sia un ambiente che ti faccia avere piacere andare a lavorare. **Vedendo la generazione dei miei genitori, per me per tre quarti non è così**»

«Non i soliti ambienti di lavoro un po' tossici, cui devi fare, fare, fare, fare, fare, cioè anche gli ambienti in cui sei **più sereno, più tranquillo.**»

«Penso innanzitutto il rispetto, avere **rispetto per le persone** che lavorano perché comunque sono persone»

«Dall'altra, la mia generazione è molto attenta anche proprio **alla salute mentale**, all'andare a lavorare e stare **bene** in un luogo di lavoro»



Importanza dello sviluppo:

- In chiave **utilitaristica**. Lo sviluppo di nuove competenze è visto come **un'assicurazione per il proprio futuro**
- **Come fonte di soddisfazione** (vogliono sentirsi valorizzati)
- **Legato a una paura «a sostare»** (assimilabile alla FOMO) che li porta a desiderare un forte **dinamismo** nelle carriere



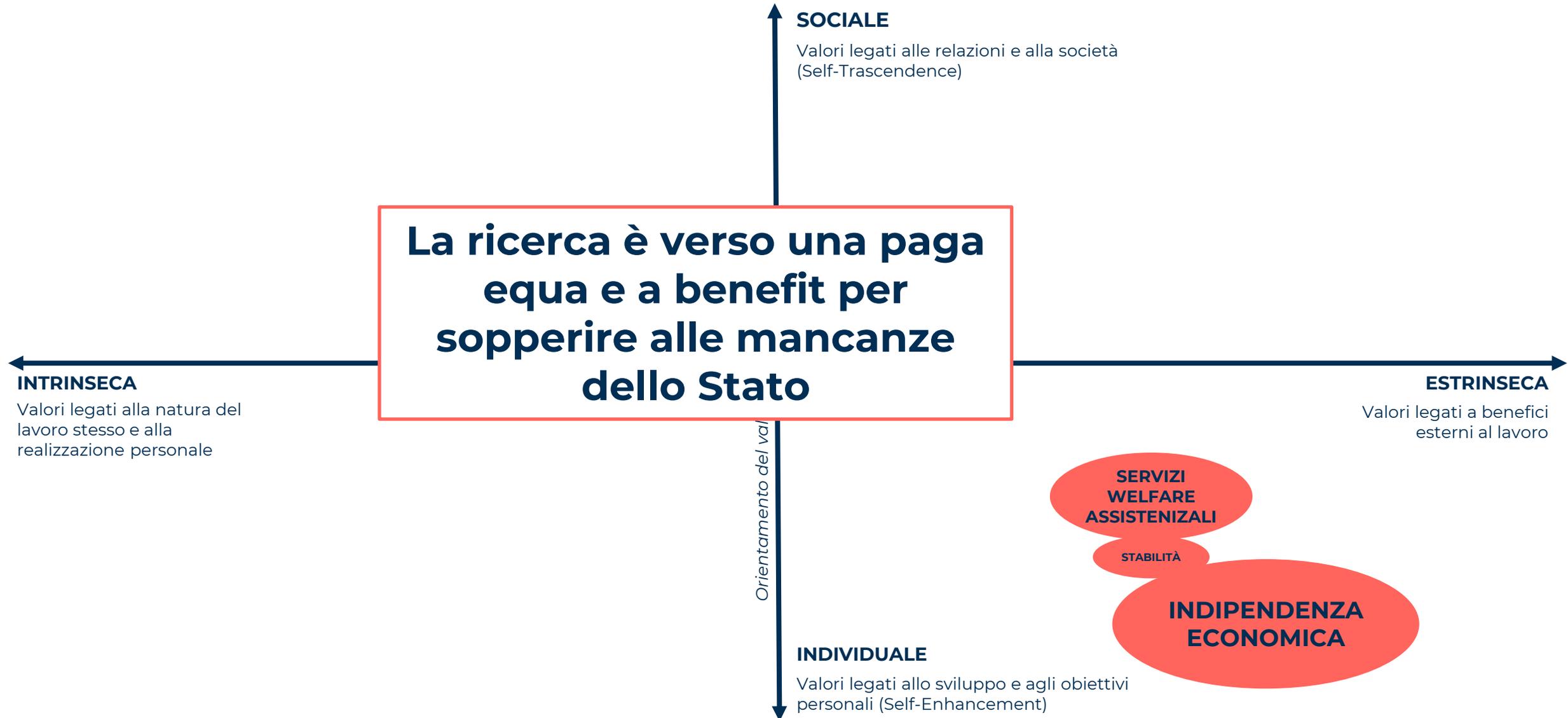
«Un ambiente **dinamico, stimolante**, che mi permette sempre diciamo di dar sfogo, un po' alla mia curiosità e motivazione»

«Deve essere un lavoro che mi dia prospettiva di crescita. Nel senso che **non mi dice devi fare questo fino alla pensione**, ma che mi dia l'opportunità di ampliare i miei orizzonti e di dire, ok, magari **domani sono pronto per fare quest'altra cosa.**»

«Cercherei un po' di mobilità, nel senso che mi **metterebbe angoscia rimanere nella stessa posizione tutta la vita**»

«Credo che inizialmente preferirei **lavorare in più aziende o comunque cambiare spesso** per capire bene **cosa mi piace fare**»

«Una cosa molto importante, secondo me, che dovrebbero inserire e tenere sempre in considerazione è la **formazione permanente**»



La **retribuzione** non viene considerata un mezzo per accumulare ricchezza o raggiungere uno status elevato, bensì come una risorsa necessaria per garantire una **vita dignitosa e** spesso ha **una valenza motivazionale**



**I servizi assistenziali** aumentano di importanza per **sopperire alle mancanze dello Stato**

«Uno **stipendio adeguato** a quello che faccio, che non vuol dire necessariamente elevato, semplicemente adeguato e che abbia del tempo per me stesso»

«Vorrei vivere la vita serenamente **senza dover pensare a come arrivare a fine mese**»

«Un lavoro abbastanza retribuito da potermi permettere uno **stile di vita decente**»

«Se ci dovesse essere **un incentivo** anche sotto forma di avanzamenti di carriera o di **stipendio**, sarebbe importante, da non trascurare.»

«L'aspetto salariale ha la sua importanza e può essere **un fattore motivante**»







- ❑ Gli **Osservatori Digital Innovation** e l'**Osservatorio HR Innovation Practice**
- ❑ Le **sfide del mercato del lavoro**: trend e fenomeni di discontinuità
- ❑ La **Generazione Z** come portatrice di **nuovi valori**
- ❑ Conclusioni



*Per costruire  
le organizzazioni di domani  
bisogna comprendere i cambiamenti del  
**concetto di lavoro***



 21.05.25

 Osservatorio HR Innovation Practice

## ***Mercato del lavoro e nuove generazioni***

Martina Mauri  
Direttrice della Ricerca

[martina.mauri@polimi.it](mailto:martina.mauri@polimi.it)